

Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios



Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios

GUIA PARA ELABORAR SU PLAN DE NEGOCIOS

INDICE

COMENTARIOS Y REFLEXIONES

Una de las inquietudes formuladas por los pequeños y medianos empresario es que, al evaluar una solicitud de crédito, los funcionarios bancarios sólo miran la "historia" y las garantías de la firma, y no tienen en cuenta sus planes, su "futuro".

Desde el lado de los funcionarios del banco, se reclama que los empresarios, en general, se acercan a la entidad a solicitar un crédito sólo con una "idea", no con un plan que permita saber cuáles son los proyectos, en qué se basa la información económica financiera que se presenta, y que muestre un cierto grado de seguridad de éxito del negocio.

Lo que daría satisfacción a ambas partes es la presentación de un **Plan de Negocios.**

La relación entre los bancos y las PyMEs tiene algunos aspectos críticos que pasan por las diferencias lógicas en los tiempos, los trámites, las exigencias y las urgencias, para mencionar sólo algunos de los problemas.

Las PyMEs piensan que el banco está poco familiarizado con la situación real de la empresa y que utiliza criterios incorrectos de análisis de sus requerimientos, mientras que la entidad financiera considera que las pequeñas y medianas empresas no entienden que hay disposiciones, que son las que originan los problemas en las solicitudes.

Cuando el empresario proyecta un producto nuevo, necesita máquinas, equipos y capital de trabajo; cuando se propone expandir sus ventas requiere fondos adicionales; o puede demandar capital para reestructurar la empresa y mejorar su competitividad. En todos estos casos, necesita recurrir a una institución financiera.

Como empresario, conoce a fondo su negocio, sabe lo que quiere y cómo lograrlo. El problema es cómo hacer para transmitir su proyecto a funcionarios de esa institución financiera que tienen otros conocimientos y vivencias y deben atender a muchos clientes diferentes. La forma de hacerlo es mediante una presentación, confeccionada con ciertas reglas, para que toda esa información pueda ser captada por el funcionario que lo atiende y así lograr que el Banco entienda la viabilidad de su negocio.

Esto es un **Plan de Negocios**. Este instrumento le suministra al Banco los datos que necesita para poder asumir la parte del riesgo que el empresario le propone cuando solicita financiación. Es la mejor manera para que el banco pueda conocer el negocio que desarrolla la empresa y las bases con que evalúa sus proyecciones futuras.

Para colaborar con las PyMEs en esa tarea, hemos elaborado una Guía para la preparación del Plan de Negocios, al tiempo que le ofrecemos a los pequeños y medianos empresarios la colaboración de los funcionarios del Banco, de los Centros de Negocios y del Instituto PyMEs "Carlos Pellegrini".

El banco, como entidad comercial, necesita que el empresario le explique, de la mejor forma posible, que su negocio será exitoso y, de esa manera, pueda tener capacidad de repago. Para evaluar la solicitud de crédito, la entidad financiera se basa en tres elementos:

1. La historia de la empresa, tanto desde el punto de vista económico como financiero y fiscal, así como sus antecedentes personales.

2. La situación en el momento en que se solicita la asistencia crediticia (activo, pasivo, patrimonio y garantías disponibles).

3. El futuro de la firma: cuáles son sus proyectos, cómo se aplicarán los fondos que está requiriendo; o sea, el Plan de Negocios.

El **Plan de Negocios** es siempre una herramienta útil, porque mientras el

empresario lo elabora y lo revisa se puede dar cuenta de riesgos, oportunidades, prueba estimaciones diferentes; percibe las necesidades financieras y las vincula con los parámetros proyectados del negocio.

El **Plan de Negocios** le permite, por otra parte, repensar su emprendimiento con una metodología que lo aparte de los problemas del corto plazo y analizar con sus socios y colaboradores las perspectivas de la empresa.

Estamos convencidos que este es un instrumento útil tanto para las PyMEs como para el banco, como lo demuestra su creciente utilización en la mayoría de los países.

En el proceso de acompañar a las PyMEs para superar las dificultades y hacer negocios, hay muchas cosas que podemos realizar juntos.

INTRODUCCIÓN

Cuando alguien proyecta incorporar un producto nuevo y requiere máquinas, equipos, capital de trabajo; o va a expandir sus ventas con las instalaciones actuales, necesita incorporar fondos frescos; o va a reestructurar su empresa para mejorar su competitividad y requiere capital, entonces recurre a una institución financiera.

Usted vive su empresa a diario. Por lo tanto, nadie conoce mejor que Ud. la realidad de su negocio. Pero, para los funcionarios del Banco que atienden simultáneamente a una gran cantidad de clientes, les resulta imposible tener los mismos conocimientos y vivencias.

Es por esta razón que es necesario que el Plan de Negocios que está presentando al Banco tenga la información lo más clara posible. De esta forma, la entidad financiera puede comprender las razones por las cuales puede confiar en el éxito de su negocio.

Sin dudas, el sentido común y el "olfato" empresario tiene un gran valor; ya que es el que le ha permitido lograr la situación que ha alcanzado. Pero Ud. no está corriendo el riesgo solo, sino que está solicitando apoyo financiero y, por lo tanto, el banco también está asumiendo parte del riesgo. Entonces, es necesario mostrar, con la mayor claridad posible, que se analizaron los distintos parámetros que hacen al desarrollo del negocio como ser alternativas de productos, ventas, costos, calidades, distribución, precios y la reacción de la competencia, entre otros. Incluso, cuáles son las posibles dificultades esperadas y cómo las enfrentará.

La conveniencia de contar con un Plan de Negocios es primero para uno mismo, ya que se puede demostrar en el papel la posibilidad de realizar el emprendimiento y es la base para convencer a los demás participantes, entre ellos, a la institución financiera.

Cuando la entidad financiera le solicita información, a usted le puede parecer que es demasiada. Piense que dicha información es necesaria para aquellos que, junto con usted, toman el riesgo del negocio: una institución financiera, un proveedor o un inversor.

Adjuntamos una Guía para la elaboración de su Plan de Negocios para ayudarlo en esa tarea. Además, le ofrecemos la colaboración de los funcionarios del Banco, de los Centros de Negocios y del Instituto PyMEs "Carlos Pellegrini".

El Banco, facilitador de su negocio

Como se señaló antes, el Banco, como entidad comercial, necesita que Ud. le muestre, de la mejor forma posible, que su negocio será exitoso y, de esa manera, pueda tener capacidad de repago. Por esta razón es que, para evaluar su solicitud de crédito, la entidad financiera se basa en tres elementos:

1. La historia de su empresa, tanto desde el punto de vista económico como financiero y fiscal, así como sus antecedentes personales.
2. La situación de su empresa en el momento en que solicita la asistencia crediticia (activo, pasivo, patrimonio y garantías disponibles).
3. El futuro de la firma: cuáles son sus proyectos, cómo se aplicarán los fondos que está requiriendo; en síntesis, el Plan de Negocios.

¿Qué es un Plan de Negocios?

Un Plan de Negocios es, en síntesis, una simple información escrita, con palabras y números, acerca de quién es el dueño o los socios de la empresa, qué desea hacer y qué necesita para lograrlo, ya sea que se trate de su actual empresa o para un nuevo emprendimiento.

Es un resumen detallado sobre su empresa, los productos y servicios que suministra, las operaciones comerciales que desarrolla, cuáles son sus planes futuros, y el financiamiento con que cuenta y el que está requiriendo para su evolución empresaria.

Un Plan de Negocios es un documento que describe el desarrollo futuro de un emprendimiento, y que muestra que el mismo es factible.

Un Plan de Negocios contiene,

- una breve memoria de su empresa
- quién/quiénes llevarán adelante el proyecto,
- el concepto del proyecto o de la empresa,
- sus objetivos,
- los recursos financieros y humanos que requerirá el negocio,
- cómo serán obtenidos esos recursos,
- por qué la empresa tendrá éxito, y
- en qué tiempo y cómo piensa que puede repagar los fondos que solicita.

¿Para qué sirve el Plan de Negocios?

Sin dudas, el Plan de Negocios es su documento de referencia básico que le servirá a usted mismo para situarse, conocer su negocio en detalle, sus antecedentes, su estrategia y sus metas, que le será de gran utilidad para darlo a conocer al banco (también será útil para brindarle confianza), a sus proveedores (si le interesa buscarlos), o potenciales socios o inversores.

El Plan de Negocios es la tarjeta de presentación de su empresa y de sus planes.

¿Qué incluye un Plan de Negocios?

El Plan de Negocios puede adoptar diversas formas y tamaños. Algunos capítulos, que son comunes a la mayoría de los Planes, incluyen:

- un resumen de los principales aspectos del Plan en un par de páginas;
- una información que permite entender el negocio;
- una descripción de los productos y de los servicios que ofrece;
- una descripción del sector en el cual el negocio compite o competirá;
- una estrategia de mercado que contempla los productos y servicios, su promoción, precios y la distribución;
- una descripción de los Recursos Humanos: dirección, gerencia y personal;
- un plan financiero que incluye los balances pro-forma, las declaraciones de impuestos y el flujo de fondos.

Un Plan de Negocios es un documento que contiene información resumida, que usted puede ampliar cuando lo crea conveniente o cuando le sea solicitado.

¿Por qué es importante tener un Plan de Negocios?

Algunos de los beneficios que se obtienen preparando un Plan de Negocios son:

- El mismo proceso de su preparación le permite repensar su empresa e investigar algunas opciones.
- Reconocer oportunidades y riesgos, y probar algunas de las estimaciones.
- También le permitirá identificar las necesidades financieras de su negocio.

- Bajo ciertas circunstancias, se puede utilizar también para negociar créditos

de proveedores.

- Será de gran utilidad para informar a empleados, a socios y a otros sobre sus planes y estrategias, si así lo desea.
- Proporciona un punto de partida que le permitirá comparar el funcionamiento de su empresa.

Conviene revisar siempre el último Plan de Negocios elaborado y no solamente cuando se inicia un nuevo emprendimiento, o cuando está ocurriendo un cambio importante en su negocio o, lo que sucede con mayor frecuencia, cuando la empresa requiere un préstamo o una inversión adicional. De este modo, podrán realizar, si fuera necesario, las modificaciones correspondientes con respecto al Plan anterior.

Algunos lineamientos para preparar un buen Plan de Negocios son:

1. Definir los objetivos.
A quiénes se les presentará el plan y qué efecto quisiera usted que produzca. Los objetivos pueden ayudarle a decidir con cuánto énfasis encarar los diferentes aspectos del Plan de Negocios.

2. Destinar suficiente tiempo y recursos para investigar a conciencia su Plan. La calidad de un Plan de Negocios está en relación directa con los esfuerzos que realizó para elaborarlo. Por ejemplo, será necesario investigar para descubrir más sobre su empresa, sus clientes potenciales, sus competidores, sus ventas y costos estimados.

3. Es conveniente mostrar el borrador de su plan de negocio a otros.
Puede ser muy útil conseguir una retroalimentación sobre el borrador de su plan a varias personas de confianza. Uno vive su empresa o negocio en un cierto microclima que le impide ver los errores en la información.

4. Escribir el Plan de Negocios.
Las explicaciones que se brinda en las diferentes partes del plan deben reflejar no sólo que conoce bien su negocio, sino también la importancia del mismo, y esto sólo lo puede hacer usted. Un buen plan debe poder ser leído como una buena historia, integrada por sus diferentes partes, que expone las bases del éxito del negocio.

5. Destaque los puntos importantes que desee considerar en cada sección antes de comenzar a escribir el plan.
Comience a revisar su esquema de trabajo para asegurarse que las diferentes partes son consistentes entre sí, y que se han incluido todas las cuestiones claves.

6. Asegúrese de que sus proyecciones financieras sean lo más objetivas y prudentes posibles.
Para muchos de los que lean el plan, la sección financiera es la más importante porque identifica sus necesidades de financiamiento y muestra el potencial de su negocio. Además, un buen proyecto financiero mostrará que usted realmente entiende su negocio al probar el carácter razonable de cada una de sus estimaciones: las demasiado optimistas pueden restarle credibilidad a su plan. Siempre existe un riesgo en todo emprendimiento en el que influyen una gran cantidad de variables, tales como las ventajas frente a la competencia, la verosimilitud en los plazos de cobranza previstos, la posibilidad de cumplir con los volúmenes proyectados, etc. Todos estos elementos deben ser explicados claramente para que puedan ser entendidos por los lectores a los que está dirigido el plan .

7. Prepare el Resumen Ejecutivo.
El Resumen Ejecutivo puede ser la sección más importante de su plan; es lo que se leerá primero y, seguramente, con más atención. La clave de un buen resumen es su brevedad (no más de 2 páginas), en el cual debe destacar la importancia de su plan, y conseguir que lo que manifieste sobre su empresa atraiga la atención de quien lo lea.

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

A continuación, encontrará una Guía para elaborar un Plan de Negocios para PyMEs –tanto existentes como para nuevos emprendimientos-, que contiene preguntas relacionadas con su negocio, incluyendo un ejemplo hipotético que podrá servirle como orientación para preparar su propio plan.

Aunque el ejemplo se refiere a una actividad industrial, resulta útil, con las modificaciones del caso, para elaborar los correspondientes a otras ramas manufactureras y a otros sectores, como el de comercio y el de servicios.

Si Ud. decide completar el Plan de Negocios para acceder a algún tipo de financiamiento del Banco de la Nación Argentina, acérquese a la sucursal que le corresponde, donde le entregarán la información para hacerlo. También podrá consultar al Instituto PyMEs “Carlos Pellegrini” del Banco Nación: por correo electrónico a *gpruzan@bna.com.ar* o a *aguilis@bna.com.ar*, o telefónicamente al (011) 4347-6310/6320.

No escapa a nuestro criterio que las diferentes realidades de las PyMEs hacen que el desarrollo de un plan de este tipo, en un tiempo acorde con el mundo de los negocios, culmine con distintos grados de avance en su elaboración. En algunos casos, seguramente deberán solicitar colaboración, la que puede provenir de profesionales, de las cámaras empresarias o de municipios que cuentan con equipos técnicos destinados al efecto. Se ha verificado que, cuanto mayor es la coordinación de esos recursos locales, más eficaz será la acción para facilitar la preparación de este plan a los pequeños y medianos empresarios.

Cuando el Plan esté esbozado, le sugerimos que vuelva a tomar contacto con los funcionarios locales del Banco de la Nación, para considerar el mismo.

Esta Guía ha sido elaborada por el equipo técnico del Instituto PyMEs “Carlos Pellegrini”, integrado por el Ing. Gregorio Pruzan, el Lic. Luis Levín y el Lic. Alberto J. Guilis y con la colaboración del Cdor. Jorge Di Leo.





RESUMEN EJECUTIVO

Esta parte de su Plan de Negocios, que sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Negocios, e inmediatamente después de la carátula.
Ello se debe a que este Resumen, con una extensión no mayor a las 2 páginas tiene como propósito atraer la atención del lector, mediante una síntesis descriptiva, en la que usted destaca lo que considera importante para conseguir ese objetivo.
El sumario ejecutivo debe contener:

- *La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.*
- *La estructura organizativa, los propietarios y la gerencia de la empresa.*
- *Sus principales iniciativas y objetivos.*
- *Las oportunidades de mercado.*
- *Las principales ventajas competitivas.*
- *Los componentes de su estrategia de comercialización.*
- *Las principales proyecciones económicas y financieras.*

Ejemplo:

Past SRL es una compañía dedicada a la fabricación y venta de pastas secas en la Ciudad de Buenos Aires y recientemente ha iniciado la comercialización en otras ciudades del país.

La empresa, que tuvo su origen en una sociedad de hecho, fue creada en 1991 y desde entonces fue creciendo en actividad y desarrollo empresarial. Ahora, proyecta extender su negocio en todo el país y, en una segunda fase, al Mercosur.

Para ello, ha estudiado el mercado argentino, y ha incorporado un socio con amplia experiencia, prestigio y contactos en el interior del país y en Brasil, y ya ha efectuado las primeras operaciones en el interior del país con resultados satisfactorios.

Para atender la demanda proyectada, resultante de estudios de mercado realizados, prevé la adquisición de un equipo industrial fabricado en el país con moderna tecnología italiana, que le permitirá dar un salto en producción y eficiencia.

Las principales ventajas competitivas de la empresa son:

- trabajar con “commodities” que se producen en el país a precios internacionales
- un sistema de comercialización y red de clientes en la Ciudad de Buenos Aires y parte del Gran Buenos Aires
- Contar con personal calificado y amplia experiencia.
- Localización próxima a centros productores de abastecimiento de materias primas y a vías de transporte polimodal
- Trayectoria y marcas instaladas en la Ciudad de Buenos Aires.

El salto que pretende dar nuestra empresa es alcanzar el mercado nacional, más allá del área geográfica de su desempeño actual. Este mercado presenta un significativo crecimiento en los últimos años, en el segmento de las pastas consumidas por la población de mayores recursos. Este sector se abastece actualmente, en gran medida, con productos importados.

La estrategia de comercialización fue incorporar un socio con experiencia, prestigio y amplia trayectoria en el mercado objetivo, para facilitar el ingreso de nuestro producto, en el convencimiento de que su calidad, precio y servicio al cliente se convertirán luego en los factores de éxito de nuestra actividad.

A la fecha tenemos una excelente oportunidad de ampliar nuestros negocios.

Los principales datos de proyecciones de producción, económicas y financieras son:

Fecha prevista de puesta en marcha: 1° de enero de 2002

Inversión neta: $ 600.000

Necesidad de financiamiento: $480.000

Objetivo: compra de equipo nacional
Producción prevista: 1 460 000Kg./año de pastas secas, en el primer año
Relación con el consumo total: cuando alcance la producción máxima programada, la empresa abastecerá el 1,5% del mercado, a partir del 4to año.
Valor Actual Neto (tasa descuento 12%): $230.720,26
Tasa interna de retorno: superior al 30%
Punto de equilibrio de la producción: 1.350.000 kg. anuales.

1.1.Historia del negocio

Quienes lean su Plan de Negocios, primero desearán conocer la historia de su empresa. Si la firma ya existe, describa cuándo y por quién fue iniciada y los cambios más importantes que hayan ocurrido durante su trayectoria. Si se trata de un nuevo emprendimiento, señale algunas de las razones por las que usted quiere iniciar el mismo.

Past SRL. fue creada en el año 1991 con el fin de darle marco jurídico adecuado a la labor conjunta que venían realizando sus socios, RR y AA , desde hace más de 20 años en el mercado de las pastas secas. Inicialmente, contó con las instalaciones en que funcionaba la anterior sociedad (de hecho), y sus clientes fueron creciendo a medida que se difundieron las bondades de los productos, así como la responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos asumidos.

En el año 2000, se incorporó un nuevo socio –BR- quien realizó un aporte de capital, contactos y una amplia trayectoria en el negocio en el interior del país y en Brasil que nos permitió conocer en detalle el desenvolvimiento de esta actividad en este mercado . Información sobre los socios se encuentran en el punto 5.2

1.2.Objetivo general y formas de alcanzarlo:

Es importante tener una visión a largo plazo de lo que usted desea de su empresa. En algunos casos, conviene hacer referencia a las estrategias y filosofías de negocio o para mostrar los esfuerzos que su empresa dedica para desarrollar buenas relaciones con los clientes y con su personal.

El objetivo de la empresa fue y es

- mejorar continuamente la calidad y la eficiencia de producción a fin de lograr un producto competitivo y expandir los negocios,
- incrementar el nivel de producción y lograr economías de escala, a fin de disminuir costos,
- mantener y mejorar el servicio al cliente nos permite no solo incrementar los negocios sino afianzar la imagen de la empresa y la marca de sus productos.

1.3. Objetivos

Es importante fijar los objetivos que se propone, para que pueda verificar si su negocio se está desarrollando en orden a estos objetivos en el corto plazo. Usted puede fijar los objetivos relacionados con:

- *ocupar una posición deseada del mercado (por ejemplo: deseo abastecer el 60% de los negocios mayoristas de la zona)*
- *las ventas (por ejemplo: proyecto un incremento de ventas del 20% para el próximo año),*
- *un incremento de las utilidades por disminución de costos (por ejemplo: un 10% con respecto al ejercicio anterior),*
- *o cualquier otro objetivo que sea importante para su negocio.*

Sus objetivos deben ser efectivos, simples, y mensurables.

Los objetivos de la empresa, con las vicisitudes propias de las situaciones económicas vividas, se han ido cumpliendo desde su creación. Básicamente, hemos incrementado un 30% promedio acumulado anual nuestras ventas desde el año 1991 a la fecha, logrando penetración en los principales centros de consumo de la Ciudad Buenos Aires y parte de Gran Buenos Aires.

Del mismo modo, nuestros clientes han ido incrementándose más que proporcionalmente, lo que en varias oportunidades nos ha llevado a replantear nuestro método de distribución a fin de hacerlo más eficiente para todas las partes involucradas.

Entendemos que, frente a la actual situación recesiva, se hace indispensable

adoptar nuevas estrategias a fin de continuar logrando los objetivos fijados.

Nuestro objetivo para los próximos tres años es incrementar nuestras ventas en un 25% promedio anual.

1.4 Localización y recursos

Describa dónde se localiza su empresa y qué facilidades dispone. Usted puede incluir una descripción del lugar, del tipo y magnitud de las instalaciones que posee, de su equipo, y si es propietario de los inmuebles. Además, explique cuáles son las ventajas -si las hubiera- y/o de qué forma la localización contribuye al éxito de su negocio.

La empresa se localiza en la Avda. Saenz Nº XX del barrio de Pompeya, de la Ciudad de Buenos Aires.

Originalmente, en 1991, el emprendimiento estaba situado en la localidad de San Antonio de Padua, Provincia de Buenos Aires. El mayor nivel de actividad promovió la necesidad de efectuar análisis de las bondades de la localización, lo que originó que la empresa se mudara a su actual emplazamiento. Básicamente, los factores que incidieron en la localización son: lugar de fácil acceso, cercano a molinos harineros, y a vías de distribución nacionales e internacionales.

2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.1 Descripción de productos y/o servicios

Describa brevemente los productos y/o los servicios que su empresa vende o venderá.

Los productos que la empresa actualmente vende son fideos de tipo soperos, guiseros, largos y largos con huevo marca XXX., especialmente en envases de 500 grs., de calidad intermedia y primera.

La marca más conocida es "Soles" que identifica nuestros fideos tipo spaghetti, y que actualmente se puede adquirir en todos los negocios de ventas de comestibles de las localidades donde desarrollamos nuestra actividad.

Actualmente fabricamos y vendemos dos calidades:

1. La calidad intermedia se elabora con mezclas de sémola de trigo candeal y harinas de trigo en distintas proporciones y con harinas de calidad variable.
2. La primera calidad se elabora sólo con sémola de trigo candeal o sémola de trigo con agregado de huevo.

La incorporación del nuevo equipo permitirá la fabricación de productos de calidad primera en condiciones de competir en precios con productos importados y con los de calidad intermedia.

2.2 Características destacables de sus productos y/o servicios

¿Por qué los clientes comprarán sus productos o servicios en lugar de hacerlo a otra empresa? Explique cuáles son las razones que hacen que sus productos o servicios sean los elegidos en el mercado y de qué manera se diferencian de los de sus competidores.

Nuestros clientes adquieren nuestros productos por su calidad y precio. Encuestas realizadas entre los más importantes, señalaron estas razones de preferencia. Debido a nuestro esmero en la selección de las materias primas, y al cuidado en el proceso de fabricación, logramos un producto homogéneo, a precio competitivo que, una vez probado, es nuevamente elegido para su consumo. Por otra parte, cuidamos el aspecto de distribución a fin de contestar en forma inmediata todo pedido o reclamo, de tal modo de instalar una imagen de responsabilidad y seriedad en nuestro trabajo.

2.3 Producción

Describa cómo serán producidos sus productos o servicios. Puede destacar los recursos humanos y materiales utilizados y el proceso productivo que utiliza o utilizará.

El proceso de fabricación de pastas secas originalmente tuvo un alto componente artesanal. Este era un factor fundamental no sólo para obtener un producto de buena calidad sino para definir la composición de la mezcla y con ello la eficiencia de producción. Nuestra empresa sólo tiene empleados de gran experiencia y conocimiento en estas tareas, lo que permite asegurar esas exigencias.

Actualmente, los procesos están integrados y mecanizados por lo que se requiere equipamiento de alta tecnología, al igual que personal de alta calificación, no sólo para entender y dirigir el proceso, sino para operar los equipos de producción.

2.4 Futuros productos y servicios

¿Tiene planes para actualizar los productos o servicios existentes o para ofrecer otros nuevos en los próximos años? Si así fuera, describa brevemente lo que planea hacer.

La fabricación de pastas secas y/o con agregados de huevo es tradicional. En cambio, productos que incorporan otros gustos (morrones, espinacas, etc.) son elaborados en forma más artesanal y con ello sujetos a variaciones en su calidad y sabor. Precisamente, a los fines de lograr un gusto homogéneo resulta imprescindible avanzar con la incorporación de tecnología que asegure una calidad estable. Por otra parte existen en carpeta el desarrollo de mejoras en las composiciones y sabores, que tendrá una mayor posibilidad una vez que se incorpore el nuevo equipo.

2.5 Ventajas competitivas en la producción de productos y servicios

¿Hay algún aspecto destacable en su capacidad de producción que puede significar una ventaja con respecto a sus competidores? Por ejemplo, ¿ posee personal especializado, nueva tecnología, insumos a menores costos, etc.?

En la actualidad, las ventajas de nuestra empresa pueden resumirse en las siguientes:

- Nombre y trayectoria en el mercado de pastas.
- Calidad y precio de productos. Compite con las primeras marcas en ambos aspectos.
- Atención urgente de quejas y pedidos al cliente
- Localización adecuada, lo que influye en el abastecimiento (costo de la materia prima), y en el transporte de nuestros productos.
- Estructura organizativa eficiente, con personal especializado, con capacitación actualizada constantemente.

3. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

3.1 Estudios de Mercado

Es importante tener una buena comprensión del sector en el cual se operará. En este punto, sería útil que comente si ha efectuado alguna investigación del mercado en que se desenvuelve. Por ejemplo, si ha efectuado alguna encuesta entre sus actuales y potenciales clientes, si tuvo acceso a informes o estadísticas elaboradas por terceros o artículos periodísticos, si ha conversado con gente bien informada sobre su sector de actividad, o alguna otra fuente confiable.

A fin de considerar la posibilidad de venta de nuestra producción se ha recurrido a las cifras y estadísticas disponibles en la Cámara del sector, publicaciones del ramo, del país y del exterior.

En tal sentido, disponemos de estudios de mercado realizados en la República Argentina de donde se desprende que el consumo de pastas secas se estima en 250.000 toneladas/año, mientras que el de Brasil es tres veces del de Argentina.

La tendencia alimentaria actual define a las pastas como una comida natural, rica en proteínas y fibras, pobre en grasas, con complejos carbohidratos, vitamina A, calcio, niacina, y de fácil digestión, por lo que en el presente se encuentra dentro de los elementos de amplia recomendación por los nutricionistas y dietólogos, en contraposición a las dietas con importante contenido de grasa y pobre en fibras.

Por dicha razón, es esperable que el consumo de pastas en el mundo y especialmente en las sociedades y niveles de más alto poder adquisitivo tienda a incrementarse, ya que dicho consumo se identifica con una dieta sana.

En Brasil , futuro mercado, la definición de pasta está dada por: "Producto alimentario a base de harina de trigo, sémola y agua, con o sin contenido de huevo, poco perecedero, para ser consumido cocido. Se excluyen las pastas proteicas, dietéticas, con gluten, a base de arroz, y pasta fresca."

3.2 Tamaño del sector

Describa el tamaño del sector en el cual su empresa funciona o funcionará. Hay un conjunto de factores que determinan esa dimensión: el monto total de las ventas, el número de las unidades vendidas, la cantidad de empresas, el empleo total. Puede incluir cualquier otra estadística que tenga sobre el crecimiento del sector y trate de evaluar la participación sobre el total que tiene o tendrá su empresa.

Existen en el país alrededor de 100 empresas productoras de pastas secas, en su mayoría pequeñas y medianas con procesos industriales semiartesanales.
La demanda de pastas se halla fuertemente concentrada, siendo los principales centros de consumo la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, zonas de las provincias de Santa Fe, Córdoba y, en menor medida, Mendoza.

En la Argentina, el consumo de pastas secas en 1999 fue de más de 7,1 kg. per cápita anual.

En lo que refiere a marcas, se observa que el mercado no tiene una gran concentración ya que las tres primeras empresas participan con el 24% de las ventas totales.

El mercado demanda principalmente pastas secas del tipo spaghetti (en general del grosor número 8) y tirabuzón en fideos largos, y del tipo Ave María en cortos.

En este aspecto, hay que distinguir dos mercados diferentes:

- el de calidad standard, o intermedia, que forma parte de la canasta familiar

- el de calidad superior, que se consume principalmente en las franjas más altas de la población. De las conversaciones que se han mantenido con importadores y supermercados locales, surge, con respecto a las pastas argentinas, que la calidad del producto es buena pero que de ninguna manera puede competir con las de origen italiano.

En este sentido, son coincidentes en que si se intenta competir en el segmento de primera calidad, deberían desarrollarse campañas de distinción del producto nacional, aunque teniendo en cuenta que los precios deberían ubicarse, inicialmente, en niveles menores al de los productos importados.

3.3 Principales segmentos de los productos o servicios

Un sector económico puede estar constituido por un determinado número de productos. Por ejemplo, en el de la industria panadera pueden definirse un conjunto de bienes, tales como pan de harina de trigo, pan integral, facturas, galletas, etc. Trate de explicar los productos que integran su actividad, destacando el tamaño y las características de los segmentos en los que su empresa deberá competir.

Los productos de la industria de pastas se clasifican por formas y tipos. De acuerdo a los estudios que realizamos en el país, nuestra empresa se orientará principalmente con su nuevo equipamiento, a producir los tipos con y sin huevo y las formas guiseras y soperas, como el spaghetti y tirabuzón en fideos largos, y del tipo Ave María en cortos.

3.4 Principales segmentos del mercado

Su actividad puede dividirse en segmentos de mercado. ¿Quiénes participan en el sector en el cual usted vende sus productos o servicios? Divida su mercado en grupos de clientes, destacando las características y tamaño de los mismos. Por ejemplo, puede clasificar a esos grupos por su ubicación geográfica, el sexo, la edad, u otras variables que puedan ser significativas para la demanda de sus bienes o servicios. ¿Tiene previsto cuál es o va ser su participación en esos segmentos?

Actualmente, el mercado se compone de tres segmentos bien diferenciados: los supermercados, los distribuidores mayoristas y pequeños comercios.

Nuestra empresa provee en forma directa a supermercados (62% de la venta) y a distribuidores del Gran Buenos Aires (35% de la venta) y sólo el 3% a comercios tradicionales. En los últimos años, asistimos a un gran crecimiento de las compras del segmento de los super e hipermercados.

La ampliación de nuestra producción será destinada a nuestros actuales clientes mientras que en el interior las operaciones y contactos se han realizado con distribuidores mayoristas y supermercados. Cabe señalar que nuestros actuales productos ya se encuentran presentes en algunas ciudades en supermercados e hipermercados pertenecientes a las grandes cadenas, como en las provincias de Córdoba y Santa Fe.

3.5 Proceso y criterio de compras de los clientes

Es importante saber cómo y por qué los clientes compran sus productos o los de su competencia. Por ejemplo, qué importancia tiene el precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que usted ofrece, en la toma de decisiones de compra de sus clientes. Explique resumidamente cómo los criterios del proceso de compra pueden variar en cada uno de los segmentos de mercado o del producto.

Para nuestro producto, el criterio de compra del segmento elegido se basa en la calidad, composición y precio. Se elaborará un producto de calidad superior, natural, sin aditivos, y con elementos de primera calidad, con un packaging atractivo y técnicamente correcto.

3.6 Descripción de los participantes del sector

Describa, en términos generales, los tipos de empresas que compiten en su sector. Por ejemplo, donde están localizadas, cuál es la diversidad de sus productos y líneas de servicios, si sabe cuántas hay o las más importantes de qué tamaño son en ventas o producción y cómo son sus sistemas de distribución.

En el año 1998, momento en que se realizó nuestra investigación de mercado, las principales empresas y marcas eran:

Molinos Río de la Plata: Matarazzo, Trigoflor, Favorita, Vitina
Terrabusi: Terrabusi, Don Felipe
Minetti y Cía: Letizia, Olímpico
Virgilio Manera: Manera
Canale: Canale
Fagnani Hnos: Don Vicente, Fagnani
Italo Manera: Nutregal, Argenpasta
Vizzolini: Vizzolini
Cardenes Hnos.: Pasta Maggiore, Fidevitam
MorixeHnos: Morixe, Neptuno, Tatín
De Pavel: El ángel, De Paola
Fideería San Carlos: 308, Dintel
Establecimiento Fideero Marini: Fidemar
Establecimiento Bahía Blanca: Barrita de Oro, Via Veneto
Aguiar y Cía: Récord
Molinos Brunning: Fidegall

Como consecuencia de adquisiciones realizadas por grupos multinacionales, varias de estas empresas se fusionaron y algunas llevaron adelante procesos de actualización tecnológica.

3.7.Tendencias clave en el sector

Lo único que es constante en un negocio es el cambio. ¿Cuáles son las tendencias dominantes en su actividad? Estas tendencias podían incluir cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas. ¿Cuáles de esas tendencias afectarán a su empresa en los próximos años?

La tendencia clave en nuestra actividad es la diferenciación entre productos de menor calidad y de calidad superior. Nuestra empresa define su estrategia en la producción de pasta de primera calidad, obteniéndola de productos naturales. Como se indicó antes, la tendencia de la población de poder adquisitivo medio o alto es a consumir productos naturales.

La tecnología influirá positivamente en el proceso de producción aumentando la homogeneidad del producto y llevando un control preciso de los componentes del mismo, de tal forma de propender al ahorro de materias primas claves en la composición de costos.

Nuestro acuerdo con el licenciatario de la tecnología nos permitirá acceder a innovaciones y mejoras tecnológicas durante los próximos 5 años, para mantenernos a la vanguardia de los procesos de producción.

3.8 Visión del sector

Considere qué productos tienen las mayores oportunidades de crecimiento en los próximos años y por qué, y para cuáles se puede esperar una declinación en las ventas.

Nuestra empresa provee productos cuyo consumo ha ido creciendo en los últimos años. Dado que las pastas de tipo intermedio son un componente básico de la canasta familiar, sólo se prevé alguna modificación del volumen demandado por el segmento de mayor precio. En épocas de demanda estable y consecuente competencia por precio se mantendrán aquellos que ya están instalados, que tienen precios y calidad competitivas y pueden producir con bajos costos.

Por tal motivo, nuestro propósito es abordar también otros mercados y el que hemos considerado posible en el futuro es el brasileño.

4.-ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

4.1 Mercado objetivo

En la sección anterior, usted describió el mercado de su actividad. ¿A qué clientes o segmentos de mercado su empresa apuntará específicamente? Por ejemplo, se puede definir su mercado objetivo por tipo cliente y por región geográfica. ¿Cómo sus mercados pueden cambiar durante el período de su Plan de Negocios?

Con respecto a nuestro mercado objetivo, el primer paso será hacer conocer masivamente nuestro producto a través de supermercados locales, distribuidores y mayoristas, en las zonas Gran Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza. Hemos presentado muestras de nuestros productos actuales de primera calidad y ya hemos tenido nuestras primeras ventas con resultados positivos.

Dado que la mejora en la tecnología a emplear permitirá la obtención de pastas de calidad similar a las mejores importadas puede esperarse una mayor aceptación de nuestros nuevos productos.

4.2 Descripción de los competidores principales

Seguramente hay otras empresas que están compitiendo en el mismo mercado. Trate de enumerar a sus competidores principales y proporcionar una descripción abreviada de sus negocios en términos de la localización, producción, estrategias de comercialización, y posición en el mercado.

Los competidores principales y sus marcas fueron enumerados anteriormente.

Las principales empresas competidoras nacionales se encuentran localizadas en la Ciudad de Buenos Aires y en menor medida en Córdoba y Santa Fe.

En lo que refiere a las principales marcas importadas, éstas provinieron, principalmente, de Italia y fueron entre otras: Barilla, De Cecco, Divella, Granarolo.

Principales formas diponibles en el mercado: Spaghetti, Taglioline, Penne, Fusilli, Torchietti, Garganelli, Nidi, Farfalle, Tagliatelle, Rigatoni, Rosmarino, Anellini, Linguine, Lumaconi, Gnocchi, Eliche, Cappelletti, Lasagna, Conchiglioni, Taglarini, Maccheroncini.

Tipos: Con o sin huevos, frescas, frescas congeladas, integrales.

4.3 Análisis de la posición competitiva

Se trata de comparar su negocio con el de sus competidores. ¿De qué manera su empresa tendrá una ventaja competitiva sobre sus competidores y de qué forma podrá encontrar alguna desventaja competitiva? ¿En qué mercados tiene las mayores ventajas?

Sobre los competidores nacionales la ventaja competitiva estará basada en lo que ya se explicara y en el uso de última tecnología.

En resumen, la ventaja competitiva estará dada por:

1. Empleo de moderna tecnología de producción.
2. Personal calificado con amplia experiencia.
3. Costos estructurales absorbidos por la actividad actual.
4. Responsable de comercialización socio de la compañía con amplio conocimiento del mercado y contactos
5. Referencias comprobables en el lugar (primeras operaciones ya realizadas)

También debemos computar como una de las mayores ventajas la vinculación que hemos mantenido con nuestros clientes por espacio de más de 20 años.

Estimamos que al cabo de un año de desarrollar actividades en el interior del país lograremos el conocimiento y la confianza de nuestra empresa y marcas.

4.4 Estrategia de precios

¿Cómo establecerá los precios de sus productos o servicios? ¿Cómo son en relación con los de sus competidores? Por ejemplo, ¿seguirá una política de precios bajos, descuentos por cantidad, financiación o alguna otra estrategia?

Nuestra política de precios incluye financiación y descuentos por cantidad, especialmente para aquellos clientes que han demostrado continuidad y solvencia. Premiar la fidelidad, que a largo plazo tendrá el mejor resultado.

En todos los casos los precios de los productos que compitan con los importados serán sensiblemente más bajos

Para Brasil, nuestra política de precios será, en principio, vender a precios de exportación inferiores a los actuales, por metodología de exportación y posibilidades de producción. En una etapa posterior se considerará la posibilidad de instalar un lugar de venta directa en San Pablo.

4.5 Estrategia de distribución

Cómo distribuirá sus productos y/o servicios a sus mercados. Dónde están ubicados sus clientes, y cómo llegará a ellos, tanto para la venta como en la pos-venta.

Dispondremos de los canales de distribución actuales. Contratamos los servicios de transporte para abastecer a los supermercados y mayoristas.

4.6 Estrategia de Promoción

Tener un buen producto o servicio no es una garantía de éxito. Usted tiene que hacer conocer sus productos o servicios e informarles cómo y dónde pueden adquirirlos. Describa cómo hará para que se conozcan. Destaque las actividades que usted emprenderá con ese objetivo; por ejemplo, inversión en publicidad, demostraciones comerciales, mailing, telemarketing y cualquier otro medio de promoción que utiliza o utilizará para llegar a sus potenciales clientes.

Desarrollaremos campañas de distinción del producto nacional frente a los importados, a través de medios de comunicación provinciales y nacionales.
Tenemos previsto efectuar campañas de degustación en salones de supermercados e hipermercados donde se vende nuestro producto.

Además, ya estamos diseñando una serie de cuadernillos para ser utilizados por los consumidores de nuestras pastas, con recetarios para su elaboración con salsas y condimentos usados en varios países.

5. GESTIÓN Y PERSONAL

5.1 Estructura de su organización

Describa la organización de su empresa. Comente cuánto personal dispone habitualmente y cuánto piensa tener en los próximos años.

Existen 5 áreas diferenciadas: Comercialización, Producción, Administración Compras y Mantenimiento.

Habitualmente disponemos de 18 personas directamente vinculadas con la producción. Además, a nivel de personal técnico calificado contaremos con ocho profesionales (ingenieros mecánicos y químicos, técnicos electromecánicos y de alimentos).

Para las áreas de administración y comercialización se contará con 11 personas adicionales, teniendo en cuenta las necesidades que origina la proyectada expansión territorial de nuestras ventas.

Los operarios, de los cuales el 50% trabaja con nosotros desde hace más de 10 años y los más recientes se han capacitado o se capacitarán de acuerdo a las tareas asignadas. Para épocas de alta demanda se contratan cuatro operarios más.

Los socios nos ocupamos directamente de los máximos niveles de gestión .

5.2 Personal de gerencia

Quién o quiénes son las personas que integran el equipo de gestión. Haga una lista con una breve descripción con el cargo que cada uno ocupa, las funciones principales y la experiencia en cada caso. Considere las fortalezas y debilidades del personal de gerencia y de otros, y de qué manera se propone tratar esas debilidades.

Gerente General y Gerente de Administración y Compras: RR, Contador, ha trabajado anteriormente, durante 7 años, como jefe de administración de la empresa comercializadora de alimentos ZZ, tomando a su cargo el área de compras durante los dos últimos años de gestión en dicha empresa.

Gerente de Producción y Mantenimiento: AA, Ingeniero Mecánico, se desempeñó, antes de ingresar a la empresa, como jefe de mantenimiento y posteriormente de procesos de la empresa QQ, proveedora de autopartes metálicas y plásticas.

Gerente de Comercialización: BR, con estudios universitarios, adquirió una gran experiencia en estrategias de comercialización y ventas, durante los últimos 6 años, al desempeñarse como jefe de comercialización de una fábrica brasilera de productos alimenticios. Participó en cursos especiales de comercialización en nuestro país, Brasil, España e Italia. Por razones familiares regresó a la Argentina, incorporándose como socio de nuestra empresa.

5.3 Personal

Explique, si necesita personal, cómo va a cubrir el o los cargos que no son de nivel gerencial en su empresa señalando el perfil y nivel de experiencia que necesita y los salarios que estima pagar y si dicho personal requiere de algún tipo de entrenamiento que usted está en condiciones de suministrar o si acudirá a la capacitación externa.

Estimamos que, en una primera etapa, necesitaremos personal calificado para el manejo del nuevo equipamiento, el que será provisto por el fabricante del equipo en forma transitoria, y para transferir conocimientos al personal local. De esa manera podremos contar con mano de obra nacional en cantidad suficiente.

Nos hemos relacionado con departamentos de extensión universitaria de la Universidad de Buenos Aires, que manifestaron su interés en prestar servicios de asesoramiento en temas de uso de energía, electrónica y procesos industriales.

No habrá modificaciones en los salarios que habitualmente paga la compañía, excepto por la contratación de uno o varios técnicos de la empresa licenciataria del equipo. para la supervisión de la puesta en marcha del equipo y el consiguiente curso de capacitación

5.4 Mercado de trabajo

Contemple qué factores pueden afectar la capacidad de identificar el personal que necesita y mantenerlo en su negocio.

Nuestro personal tiene una antigüedad mayor a 7 años en la compañía. Por numerosas razones estimamos que la permanencia en el negocio no será afectada. Por otra parte nuestro personal estará especializado en nuestro equipamiento y tendrá mayor calificación, lo que le permitirá lograr un mejor salario en nuestra compañía.

5.5 Métodos de producción

Explique si su empresa puede variar el método de producción y si ha hecho estimaciones del costo de esa variación. Por ejemplo trabajar en dos turnos o más.

La producción de planta se ha estudiado considerando la normativa laboral y las distintas alternativas de cantidad de personal y método de trabajo: por turnos, equipos, en jornada extendida, etc. Los costos que se incorporan en el rubro personal son los resultantes de la alternativa que contribuye en mayor medida al resultado económico del emprendimiento.

6. PROTECCION Y NORMATIVAS

6.1 Protección a la Propiedad Intelectual

En el caso de que sus procesos, productos o servicios, se encuentren protegidos por Patentes, Propiedad intelectual, Marcas, Licencias, Permisos u otros tipos de protección, descríbalos brevemente.

Nuestra marca se halla patentada en la Argentina y se ha encomendado a gestores la registración en el Brasil y Chile.

6.2 Cuestiones normativas

¿Qué tipo de disposiciones normativas pueden afectar su actividad en forma directa? ¿Su negocio requiere de licencias o permisos? ¿Qué medidas ha contemplado para cumplir con las mencionadas normativas ?

Nuestra empresa dispone, para sus productos, de las aprobaciones para alimentos correspondientes a las normas vigentes en el país.
Posición arancelaria: xxxxx

7. PLAN DE PUESTA EN MARCHA

7.1 Implementación

¿Cuándo se iniciarán las principales actividades contenidas en su Plan de Negocios, y quiénes serán los responsable de llevarlas a cabo? ¿Cuándo finalizarán las mismas?

La actividad contenida en este Plan se inicia con la adquisición del equipamiento industrial. Hemos elaborado un cronograma de actividades y tiempos donde se expresan todas las actividades a desarrollar que finalizan con la puesta en marcha y en régimen del equipamiento, y que se agrupan en las proyecciones financieras bajo el nombre de gastos pre operativos.

8. RIESGOS

8.1 Riesgos del mercado

¿Hay alguna situación que pueda afectar la demanda de los productos o servicios que produce su empresa durante la duración del presente Plan de Negocios? Si así fuera, qué debería ocurrir para que ello suceda, y si ha previsto alguna medida para reducir su impacto.

El riesgo que hemos previsto es externo al emprendimiento, y está constituido por la normativa relativa a situaciones pararancelarias, variaciones en el tipo de cambio y en el precio de los insumos que tienen relación con el precio de mercado internacional.

Creemos que estas medidas pueden originar impactos negativos circunstanciales, ya que basados en un producto competitivo, se restablecerá la ecuación que permita su actividad.

No obstante, el bajo nivel de producción en el que se alcanza el punto de equilibrio del emprendimiento-aprox. 1.350.000 Kg./año- permite estimar que sólo casi con el mercado actual se puede superar ese inconveniente.

8.2 Otros riesgos

Si usted ha considerado algún otro riesgo (que no sea de mercado) que pueda afectar el éxito de su negocio, explíquelo indicando cómo ha previsto atenuar el impacto del mismo.

No se han previsto.

9. INFORMACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA

9.1 Contenido

Esta parte es muy importante pues identifica sus necesidades financieras y muestra las potenciales utilidades.

Un negocio puede desarrollarse y sobrevivir sólo si genera ganancias. En la etapa de preparación de su Plan de Negocios usted necesita saber la cantidad de dinero que necesita y las utilidades esperadas.

Para ello, la información financiera básica que debe contener el Plan de Negocios comprende cuatro documentos principales:

1. Flujos financieros mensuales para el primer año fiscal, que mostrará cuántos fondos ingresarán y cuántos egresarán.
2. Flujos financieros anuales para el segundo y tercer año fiscal.
3. Balance proyectado a tres años.
4. Estado de Resultados proyectado a tres años.

9.1.1 Flujos financieros

Es una estimación de la cantidad de dinero que ingresa y egresa en un período de tiempo determinado. En esta proyección, hemos desarrollado el flujo por cinco años.

Entre otras, esta información le servirá para calcular cuánto dinero necesita antes de que su negocio comience a tener flujos positivos (ingresos mayores a egresos) y cuándo va a recuperar la inversión.

También le será muy útil para saber cuándo y cómo el dinero ingresará y cómo y cuándo saldrá en los meses siguientes. Así, podrá estimar cuánto dinero tendrá en caja y los posibles “baches” financieros.

La proyección del flujo financiero le permite adoptar las medidas correspondientes, en caso de que los tiempos reales de cobranzas y pagos no se ajusten a los estimados en las proyecciones.

Los pasos lógicos para obtener los datos necesarios y elaborar el conjunto de planillas indicadas precedentemente entre otros son:

- **Estimación de ventas de sus productos y servicios**
  Se trata de estimar sus ventas mensuales durante el primer año, y en forma anual para los siguientes, para los principales productos o servicios que tiene previsto ofrecer, precios actuales y proyectados. Si Ud. ofrece muchos servicios indique aquellos que cubren el 75% de sus ventas totales

- **Estimación de la cobranzas en sus ventas**
  ¿Cuál ha sido la mora e incobrabilidad del último semestre?

- **Estimación del costo de producción de sus ventas**
  ¿Tiene en su empresa identificados y/o desarrollado un sistema de costos y/o un sistema de presupuestos? ¿Cómo ha estimado el costos de sus ventas?

- **Estimación de gastos de administración, comercialización, e impositivos**

- **Determinación de otras fuentes de financiamiento vinculadas, servicios de la deuda y otros usos de los recursos.**
  ¿Cuáles otras fuentes de financiamiento tiene actualmente?
  ¿Qué política de dividendos tiene comprometida y/o llevará a cabo?

Se solicita que todo ingreso o egreso de fondos que no provenga de la operación de la empresa, por ejemplo retiros, distribución de utilidades , préstamos obtenidos, amortización de préstamos e intereses, u otros, se listen y describan por separados.

9.1.2 Balance

Inicial

Se requiere una información como punto de partida. Si es una empresa existente, debe elaborarse una planilla que contenga los datos del balance inicial para el período correspondiente al plan de negocios considerado.

Además de las cifras contenidas en el Balance interesa conocer:

1. Situación a la fecha de presentación del Plan .
2. Existencias de bienes de cambio.
3. Plazos de cobranzas y pagos
4. Principales acreedores, plazos de amortización y tasas.
5. Principales contingencias incorporadas al Balance.
6. Factores que han alterado su rentabilidad.

Si se trata de un negocio nuevo, parte de esta información no será necesaria.

Proyectado anual.

El Balance General proyectado o pro-forma es necesario para que usted conozca cómo queda su situación patrimonial al término de cada año, en especial la relación activo pasivo de su negocio. En esta proyección, lo hemos hecho a un año.

9.1.3 Estado de Resultados proyectado a tres años con frecuencia anual

Esta planilla reúne la información que ha sido preparada previamente a la que deben agregarse los intereses de cada operación de crédito que haya efectuado, las amortizaciones y los impuestos correspondientes a cada uno de los años proyectados. En esta proyección, lo hemos hecho a un año.

Balance Inicio

Ejercicio del 01/01/2001 al 31/12/2001

ACTIVO

Activo Corriente		
Caja y Bancos	60.000,00	
Cuentas a cobrar	150.000,00	
Bienes de Cambio		
Materias Primas	8.881,60	
Productos Terminados	24.435,71	
Total Activo Corriente		243.317,31
Activo no Corriente		
Bienes de Uso	780.000,00	
Amortización Acumulada	-234.000,00	
Total Activo No Norriente		546.000,00
Total Activo		789.317,31

PASIVO

Pasivo Corriente		
Proveedores	100.000,00	
Impuestos	30.000,00	
Otros Préstamos	67.932,00	
Total Pasivo Corriente		197.932,00
Pasivo no corriente		
Otros préstamos	102.068,00	
Total Pasivo No Corriente		102.068,00
Total Pasivo		300.000,00
PATRIMONIO NETO		
Capital	300.000,00	
Resultados no asignados	96.458,46	
Resultados ejercicio	92.858,85	
Total Patrimonio Neto		489.317,31
Total Pasivo + Patrimonio Neto		789.317,31

FLUJO DE FONDOS

FIRMA: PAST SA

Período comprendido entre el 01/01/2002 y el 31/01/2004

DETALLE	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Año 1 Total	Año 2 Total	Año 3 Total	Año 4 Total	Año 5 Total
Saldo inicio	60.000												60.000				
A) INGRESOS																	
A1) Cobranzas netas de IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
A1.1) Mercado interno	110.000	106.000	66.000	90.000	132.000	132.000	162.000	168.000	174.000	180.000	186.000	192.000	1.698.000	2.372.500	2.974.850	3.425.850	3.425.850
A1.2) Mercado externo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
A2) Otros Ingresos	126.000	0	0	0	0	30.000	0	0	0	0	0	0	156.000	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS (A)	296.000	106.000	66.000	90.000	132.000	162.000	162.000	168.000	174.000	180.000	186.000	192.000	1.914.000	2.372.500	2.974.850	3.425.850	3.425.850
B) EGRESOS																	
B1) Costos Operativos	127.339	82.197	82.197	93.376	112.940	117.899	142.825	126.933	129.629	138.272	147.312	163.850	1.464.771	1.967.189	2.424.833	2.664.456	2.664.456
B1.1) Costo producción o Ventas	71.576	45.022	45.022	56.201	75.765	80.723	87.062	89.758	92.454	101.097	110.137	126.674	981.491	1.435.127	1.865.665	1.986.993	1.986.993
B1.2) Gastos comercialización			38.654	25.769	25.769	25.769	25.769	25.769	38.654	25.769	25.769	25.769	335.000	389.675	407.746	519.276	519.276
B1.3) Gastos administración	25.769		25.769										148.280	142.388	151.423	158.188	158.188
	17.109	11.406	11.406	11.406	11.406	11.406	17.109	11.406	11.406	11.406	11.406	11.406					
B2) Serv.deuda baria y/o fciera.													67.932	67.932	34.136	0	0
Amortización	0	0	0 0	0	33.966	0	0	0	0	0	33.966		60.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Interés	3.900	5.100	5.100	5.100	5.100	5.100	5.500	5.100	5.000	5.000	5.000	5.000					
B3) Impuestos	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	0	0	0	0	0	0	0	30.000	40.000	111.000	125.000	125.000
B4) Otros Egresos	600.000	0	0	0	0	0	0	0	6.000	30.000	30.000	0	666.000	90.000	100.000	200.000	100.000
TOTAL EGRESOS (B)	737.239	93.297	93.297	104.476	124.040	156.965	148.325	132.033	140.629	173.272	182.312	202.816	2.288.703	2.205.121	2.709.969	3.029.456	2.929.456
C) FLUJOS NETOS (A-B)	-441.239	12.703	-27.297	-14.476	7.960	5.035	13.675	35.967	33.371	6.728	3.688	-10.816	-374.703	167.379	264.881	396.394	496.394
D) FLUJO NETO ACUMULADO	-441.239	-428.537	-455.834	-470.310	-462.350	-457.315	-443.641	-407.674	-374.303	-367.575	-363.887	-374.703					
CREDITO SOLICITADO	480.000												480.000				
Intereses		-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.800	-2.749	-2.698	-2.647	-2.596	-2.545	-30.036	-26.575	-18.635	-10.695	-10.695
Amortización capital prevista							-8.727	-8.727	-8.727	-8.727	-8.727	-8.727	-52.364	-104.724	-104.724	-104.724	-104.724
Flujo Neto	38.761	9.903	-30.097	-17.276	5.160	2.235	2.147	24.490	21.945	-4.647	-7.636	-22.088					
Flujo Neto Acumulado	38.761	48.663	18.566	1.290	6.450	8.685	10.832	35.322	57.268	52.621	44.986	22.897	22.897	36.080	141.523	280.975	380.975

Años	2002	2003	2004	2005
Flujos del proyecto sin financiamiento	-464.702,92	257.378,98	264.881,25	396.393,75
VAN DEL PROYECTO TASA 12%	$ 230.720,26			
TIR	40%			

EL FLUJO DE FONDOS DEBERA PRESENTARSE POR UN PERIODO COINCIDENTE CON EL PLAZO DEL CREDITO Y/O CALIFICACION SOLICITADA. SIENDO SU FECHA DE INICIO LA DE CIERRE DEL ULTIMO BALANCE PRESENTADO Y/O MANIFESTACION DE BIENES.

SE DEBERA EXPONER POR PERIODOS MENSUALES.

ANEXAR LAS BASES DE PRESUPUESTACION TENIDAS EN CUENTA PARA SU PREPARACION

IMPORTANTE: se deberá comenzar a completar el flujo de fondos a partir del cuadro I (pag.43) y luego el tcuadro Îl (pag.45), ya que desde ellos se completará automáticamente la primera hoja.

I) BASE DE DATOS DEL FLUJO DE FONDOS.

FIRMA: PAST S.A.

A) INGRESOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
A.1) COBRANZAS (netas de IVA y régimen de cobranzas)	110.000	106.000	66.000	90.000	132.000	132.000	162.000	168.000	174.000	180.000	186.000	192.000	1.698.000
A1.1) MERCADO INTERNO													
Volumen de Ventas	55.000	55.000	75.000	110.000	110.000	135.000	140.000	145.000	150.000	155.000	160.000	170.000	1.460.000
Precio Unitario (neto de IVA)	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	
Total de Ventas (vol.x precio)	**66.000**	**66.000**	**90.000**	**132.000**	**132.000**	**162.000**	**168.000**	**174.000**	**180.000**	**186.000**	**192.000**	**204.000**	**1.752.000**
A1.2) MERCADO EXTERNO													
Volumen de Ventas													
Precio Unitario (neto de IVA)													
Total de Ventas (vol.x precio)													
TOTAL DE VENTAS (A.1.1 + A.1.2)	**66.000**	**66.000**	**90.000**	**132.000**	**132.000**	**162.000**	**168.000**	**174.000**	**180.000**	**186.000**	**192.000**	**204.000**	**1.752.000**
A.2) OTROS INGRESOS													
Aportes de Capital													
Ingresos por nuevos créditos	126.000					30.000							156.000
Ingresos por venta de Bs. de Uso													
Ingresos por venta de otros bienes													
Reintegro por exortaciones, etc.													
TOTAL OTROS INGRESOS	126.000					30.000							156.000

II) BASE DE DATOS DEL FLUJO DE FONDOS.

FIRMA: PAST S.A

B) EGRESOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
B.1) COSTOS OPERATIVOS													
B1.1) **COSTO DE PRODUCCION** (neto de IVA y amortización)	71.576,19	45.021,87	45.021,87	56.201,09	75.764,70	80.723,47	87.062,34	89.758,02	92.453,69	101.096,87	110.136,55	126.674,31	981.490,97
B1.1.1) Materia Prima	46.364,00	22.897,88	22.897,88	31.224,38	45.795,75	43.615,00	53.527,50	5.510,00	57.492,50	65.422,50	73.749,00	82.472,00	600.968,39
Total Costo de Mat.Prima	**46.364,00**	**22.897,88**	**22.897,88**	**31.224,38**	**45.795,75**	**43.615,00**	**53.527,50**	**55. 510,00**	**57.492,50**	**65.422,50**	**73.749,00**	**82.472,00**	**600.968,39**
B1.1.2) Mano de Obra													
a) Cantidad de Personal	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	
b) Sueldo Promedio	683,86	683,86	683,86	683,86	683,86	1.025,79	683,86	683,86	683,86	683,86	683,86	1.025,79	
c) Cargas sociales promedio	1.969,52	1.969,52	1.969,52	1.969,52	1.969,52	2.954,28	1.969,52	1.969,52	1.969,52	1.969,52	1.969,52	2.954,28	
Total Costo Mano Obra (axb+c)	**14.279,04**	**14.279,04**	**14.279,04**	**14.279,04**	**14.279,04**	**21.418,56**	**14.279,04**	**14.279,04**	**14.279,04**	**14.279,04**	**14.279,04**	**21.380,62**	**185.589,58**
B1.1.3) Gastos de fabricación													
Total Gastos de fabricación	10.933,15	7.844,95	7.844,95	10.697,67	15.689,91	15.689,91	19.255,80	19.968,98	20.682,15	21.395,33	22.108,51	22.821,69	194.933,00
B1.2) Gastos Comercialización	38.653,85	25.769,23	25.769,23	25.769,23	25.769,23	25.769,23	25.769,23	25.769,23	25.769,23	25.769,23	25.769,23	25.769,23	335.000,00
B1.3) Gastos administración	17.109,23	11.406,15	11.406,15	11.406,15	11.406,15	11.406,15	11.406,15	11.406,15	11.406,15	11.406,15	11.406,15	11.406,15	148.279,96
TOTAL COSTOS OPERATIVOS	127.339,27	82.197,25	82.197,25	93.376,47	112.940,08	117.898,85	142.825,42	126.933,40	129.629,07	138.272.25	147.311,93	163.849,69	1.464,770,93
B2) Serv.deuda bcaria.y/o fciera.													
Amortización						33.966,00						33.966,00	67.932,00
Interés	3.900,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.100,00	5.500,00	5.100,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
B3) Impuestos	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00								
B4) Otros egresos													
Inversiones	600.000,00												
Cancel.moratorias fisco sociales													
Cancel.otras deudas													
Pago Dividendos, Honorarios, etc.									6.000,00	30.000,00	30.000,00		66.000,00

BALANCE PROYECTADO
Ejercicio del 01/01/2002

ACTIVO

Activo Corriente		
Caja y Bancos	22.897,10	
Cuentas a cobrar	204.000,00	
Bienes de cambio		
Mat. Primas	20.300,80	
Prod. determinados	55.853,06	
Total Activo Corriente		303.050,96
Activo No Corriente		
Bienes de Uso	1.380.000,00	
Amortiz.Acumulada	-408.600,00	
Total Activo No Corriente		971.400,00
Total Activo	1.274.450,96	

PASIVO

Pasivo Corriente		
Proveedores	94.970,65	
Prest.accionistas	90.000,00	
Impuestos	29.423,74	
Otros Préstamos	67.932,00	
Préstamo BNA	104.725,44	
Total Pasivo Corriente		387.051,83
Pasivo No Corriente		
Otros Préstamos	34.136,00	
Préstamo BNA	322.910,92	
Total Pasivo No Corriente		357.046,92
	Total Pasivo	744.098,75

PATRIMONIO NETO

Capital	300.000,00	
Result no asignados	189.317,31	
Result ejercicio	41.034,90	
Total Patrimonio Neto		530.352,21
Total Pasivo + Patrimonio Neto		1.274.450,96

CUADRO DE RESULTADOS PROYECTADO

EJERCICIO INICIADO EL 01/01/2002 Y FINALIZADO EL 31/12/2002

VENTAS		1.752.000,00
Menos		
Costo de mercadería vendida		-1.137.649,10
Utilidad Bruta		614.350,90
Menos		
Gastos de Administración	-148.280,00	
Gastos de Comercialización	-335.000,00	
Gastos Financieros (1)	- 90.036,00	
		- 573.316,00
Más/Menos		
Otros Ingresos o gastos		0,00
Resultado Neto		**41.034,90**

(1) Incluye intereses del crédito

BASES DEL PRESUPUESTO PARA SER TENIDAS EN CUENTA EN LAS PROYECCIONES

Inversión neta de la empresa	$ 600.000,00
Crédito solicitado	$ 480.000,00
Objeto	Adquisición de equipamiento nacional

Ventas Proyectadas		Precio promedio	Incremento anual	Incremento acumulado
Ejercicio actual	1.250.000 kilos	1,16 $/kg		
Año 1	1.460.000 kilos	1.20 $/kg	0,17	0,17
Año 2	1.825.000 kilos	1.20 $/kg	0,25	-0,20
Año 3	2.280.000 kilos	1.20 $/kg	0,25	0,00
Año 4	2.635.000 kilos	1.20 $/kg	0,16	0,16
Año 5	2.635.000 kilos	1.20 $/kg	0,00	0,16

El precio puede aumentar a $ 1,30 por kilo, dependiendo de la situación del mercado.

Producción relacionada con el mercado

Capacidad normal práctica de producción anual 3.000.000 kgs.

Sobre una demanda de 257.000.000 kg/año: 2.635.000 kg/año producción

1,03% del mercado a captar

Si relacionamos con la capacidad normal práctica de planta tenemos:

3.000.000 kg/año capacidad normal

257.000.000 kg/año demanda total

1,17% del mercado a captar

COSTOS DE PRODUCCIÓN

Materia Prima Directa (por kg. de producto)

	Peso (en grs.)	Precio Unitario	Costo Total
harina	590	0,2500	0,1475
semolín	220	0,4500	0,0990
huevos	150	0,0010	0,1500
agua	40	0,00	0,00
Total	1.000		0,3965

Mano de obra directa

Según datos incluidos en planillas adjuntas de acuerdo a la siguiente distribución:

Cantidad	Tarea	Salario Unitario $/mes	Salario Total $/mes
1	Técnico de laboratorio	2.350,00	2.350,00
2	Oficiales máquinas	518,44	1.036,88
11	Ayudantes	380,32	4.183,52
Movimiento materiales			
1	Encargado	1.500,00	1.500,00
3	Ayudantes	380,32	1.140,96
18 personas			10.211,36 (bruto)
Matriz de costos		0,13201505	1.348,05
Otros beneficios			750,10
Subtotal			12.309,51
Cargas Sociales		0,16	1.969,52
Total mes			14.279,04

Matriz de Costos

Días año	365	
Días no trabajados en 52 semanas	52	
Neto	313	
Licencias ordinarias	21	0,075268817
Licencias especiales	7	0,025089606
Feriados pagos	6	0,021505376
Subtotal licencias	34	
Neto	279	0,121863799
Aguinaldo	0,0833	
Total		0,13201505

Costos Comunes de Fabricación/Carga Fabril

Tasa predeterminada aplicable primer año	0,259	
Total de gastos estimados primer año		388.600.00
Contiene		
Personal de dirección y supervisión	8 personas	

Gastos de Administración

Sueldos administración	70.000,00	
Suministros administración	39.000,00	
Impuestos varios	27.850,50	
Seguros	13.000,00	
Total		149.850,50
Incluye personal de dirección y empleados		5 personas

Gastos de Comercialización

Comisiones	90.000,00	
Sueldos y honorarios	135.000,00	
Suministros ventas	110.000,00	
Total		335.000,00
Incluye personal de dirección y empleados		6 personas

Gastos Financieros		
Gastos e Intereses	60.000,00	
		60.000,00

Los cargos financieros correspondientes al préstamo solicitado, están incluidos en el Flujo de Fondos.

Total de Personas Ocupadas	37 personas

Condiciones de compra y venta de la empresa, pago a 30 días de fecha de entrega.

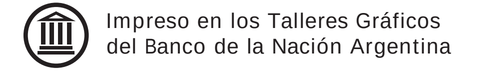
Nota: para simplificar los cálculos, en el presente ejemplo no se ha previsto el retiro de utilidades durante el período, ni el efecto del Impuesto al Valor Agregado, que necesariamente deberá ser considerado en el Plan de Negocios.

10.-INFORMACIÓN ADICIONAL

Si usted lo considera conveniente, puede agregar a continuación ó adjuntar como Anexos, la información que usted considere relevante relacionada con su empresa y el Plan de Negocios tal como la de carácter técnico, promocional, económica fnanciera adicional, entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

- **Manual para escribir un Plan de Negocios,** Tuija Marcito, Depto.de Cooperación Internacional para el Desarrollo, Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.
- **Plan de Negocios de Exportación,** Banco Mexicano de Comercio Exterior (BANCOMEXT), México DF, México
- **COMFAR III Business Plan,** Programa, ONUDI, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Viena, Austria.
- **Interactive Business Planner,** Canada Business Service Center, Canadá.
- **Cómo armar un Plan de Negocios,** Danila Terragno y María Laura Lecuona, Dinero, Caracas, Venezuela.
- **Business Planning,** Center for Business Planning, Business Resource Software, Inc, Austin, Texas, USA.
- **Plan de Negocios,** Forum de Negocios de Internet y de Tecnología de la Información
- **Cómo realizar un Plan de Negocio de Servicios On-line,** Mireia Mir, Grupo Intercom, Barcelona, España
- **Plan de Empresa,** Guión De Desarrollo, Pymes on line, Centro de Promoción y Desarrollo Empresarial "La Trilladora", España
- **Guía sugerida de un Plan de Negocios,** Universidad de Monterrey, División de Estudios Profesionales, Monterrey, Nuevo León, México.
- **The Business Plan,** SBA, Small Business Administration, EE.UU.
- **Business Planning Software,** PlanWrite, Investech Limited, Dublin, Irlanda.
- **Creating an Effective Business Plan,** American Express Small Business Services, USA.
- **Business Plan Pro,** Palo Alto Software,Inc, Cal., EE.UU.


Impreso en los Talleres Gráficos
del Banco de la Nación Argentina